

Entrada a un nuevo nicho de mercado, a través de una estrategia de enfoque
con un nuevo producto: Jugos Orgánicos Bebibles

Caso: Ledesma.

Trabajo Final de Graduación



PAREDES, Agustina

42.443.149

ADM05347

Licenciatura en Administración

Argentina, Córdoba

Agradecimientos:

A todos los que estuvieron para mí en estos años, gracias. Aguantaron infinitos desvíos emocionales, y mis mejores y peores humores.

A los que confiaron y empujaron para que hoy esté llegando a una meta que es solo el comienzo de un gran camino que queda por recorrer.

A mi familia que desde lo más mínimo siempre estuvieron al lado mío y me acompañaron durante toda la carrera. Abuela, gracias por siempre prender una velita cada vez que rendía, solo cuando me acordaba de avisarte.

A mis perritos, que siempre estuvieron a mi lado en las jornadas largas de estudio y de hacer trabajos, aunque a veces se dormían arriba de la computadora, o querían mimos a cada rato.

A mis amigas que me acompañaron durante toda la carrera y me hacían despejar cuando estaba colapsada.

Simplemente, gracias.

Resumen

El presente reporte expone una planificación estratégica aplicada a la empresa Ledesma, para su unidad de negocio de frutas. En primer lugar, se realiza una introducción de la empresa y de la propuesta. Seguido por el análisis situacional, el cual es comprendido por uno externo, macroentorno y microentorno, utilizando respectivamente las herramientas PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, y un análisis interno, trabajando la cadena de valor junto con los estados contables. El trabajo está sustentado por un marco teórico, y junto con el análisis permite llegar a una conclusión diagnóstica. De allí surge la propuesta de solución a la problemática de los bajos niveles de rentabilidad del negocio. La cual consiste en una estrategia de enfoque en diferenciación, relacionada con la diversificación, a través de la implementación de un nuevo producto, jugos bebibles orgánicos. El proyecto es presentado a través del objetivo general, haciendo referencia al aumento de la rentabilidad, desagregado en otros tres relacionados con las ventas y gastos. Luego, a través de un estado de resultados proyectado y su posterior análisis, se verifica que es factible la implementación, pero no se cumple el objetivo general. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones profesionales para la puesta en acción.

Palabras claves: planificación estratégica - enfoque en diferenciación - diversificación - jugos orgánicos – rentabilidad

Abstract

The following paper describes a strategic planning applied to Ledesma company, for its fruit business unit. First of all, an introduction of the organization and the proposal is developed. Followed by the situational analysis, which includes an external one, macro-environment and micro-environment, respectively using the PESTEL tools and the Porter's 5 forces, and an internal analysis, working on the value chain together with the financial statements. The report is supported by a theoretical framework, and along with the analysis it allows to reach a diagnostic conclusion. From here arises the proposal for a solution to the problem of the low levels of profitability of the business. It consists of a strategy focused on differentiation, related to diversification, through the implementation of a new product, Organic drinkable Juices. The project is developed through the general objective, referring to the increase in profitability, separated into three others related to sales and expenses. Then, through a projected income statement and its subsequent analysis, it is verified that the implementation is feasible, but the general objective is not fulfilled. Finally, the conclusions and professional recommendations for implementation of the project are exposed.

Keywords: strategic planning - focus on differentiation - diversification - organic juices - profitability

Índice:

Agradecimientos:	1
Resumen	2
<i>Palabras claves</i>	2
Abstract	3
<i>Keywords:</i>	3
Introducción	7
Análisis Situacional.....	9
<i>Macro entorno</i>	9
Factor Político	9
Factor Económico	9
Factor Social.....	10
Factor Tecnológico.....	10
Factor Ecológico.	11
Factor Legal.	11
<i>Micro entorno</i>	12
Poder de negociación de los compradores.	12
Poder de negociación de los proveedores.....	12
Productos sustitutos.....	13
Competidores.	13
Barreras de ingreso.....	14
<i>Mercado:</i>	14
<i>Análisis interno:</i>	16
Actividades Primarias	17
Actividades de soporte	18
Marco Teórico.....	22
Conclusiones Diagnosticas.....	24
Propuesta y plan de implementación.....	27
<i>Introducción a la propuesta.</i>	27
<i>Alcance de la propuesta</i>	28
<i>Limitaciones</i>	28
<i>Objetivos de la propuesta</i>	28
<i>Planes de acción</i>	30
Plan de acción N°1	31
Plan de acción N°2	32

Plan de acción N°3	33
<i>Marco de tiempo para la implementación – Diagrama de Gantt</i>	34
<i>Presupuesto</i>	34
<i>Cash Flow y análisis financiero:</i>	35
<i>Indicadores VAN, TIR, ROI</i>	36
Conclusiones	38
Recomendaciones.....	40
<i>Nuevas discusiones:</i>	41
Bibliografía	42
Anexos:	45
Plan de acción N°1	45
Anexo 1 - Presupuesto de Capacitación en producción	45
Plan de acción N°2	45
Anexo 2 - Envases 500cc	46
Anexo 3 - Cajón plástico.....	46
Anexo 4- Maquina Industrial:	47
Plan de acción N°3	47
Anexo 5 - Presupuesto de Tienda Online	47
Anexo 6 - Sueldo promedio para un empleado del área de marketing.....	48
Anexo 7 - Estado de Resultados Grupo Ledesma	49
Anexo 8 - Premisas Generales	49
Anexo 9 - Inflaciones estimadas	49
Anexo 10 - Rentabilidad 2021 - 2027	49

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 - Plan de acción 1	31
Ilustración 2 - Plan de acción 2	32
Ilustración 3 - Plan de acción 3	33
Ilustración 4 - Marco de tiempo para la Implementación - Diagrama Gantt.....	34
Ilustración 5 - Presupuesto con Inflación Proyectada	35
Ilustración 6 - Flujo de Caja.....	36
Ilustración 7 - Indicadores VAN, TIR, ROI.....	37
Ilustración 8 - Anexo 1 – Presupuesto de Capacitación en producción	45
Ilustración 9 - Anexo 2 - Envases 500cc.....	46
Ilustración 10 – Anexo 3 - Cajón plástico.....	46
Ilustración 11 – Anexo 4 - Máquina Industrial	47
Ilustración 12 - Anexo 5 - Presupuesto de Tienda Online	48
Ilustración 13 - Anexo 6 - Sueldo para Marketing	48
Ilustración 14 – Anexo 7 - Estado de Resultados Grupo Ledesma	49
Ilustración 15 - Anexo 8 - Premisas Generales	49

Ilustración 16 – Anexo 9 - Inflaciones estimadas	49
Ilustración 17 – Anexo 10 - Rentabilidad 2021 - 2027	49

Introducción

Por medio del siguiente documento, queda realizado el Trabajo Final de Graduación, correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. En el mismo se brindará asesoramiento profesional a través del desarrollo de una Planificación Estratégica hacia un caso de estudio, Grupo Ledesma, implementando una estrategia de enfoque en diferenciación, relacionada con una diversificación, para ingresar a un nuevo mercado, atraer a nuevos clientes y recuperar aquellos que dejaron de consumir la marca, con el fin de aumentar la rentabilidad. El reporte estará acotado a una única unidad de negocio de la empresa, la cual será “Frutas y aceites esenciales”.

Ledesma es una sociedad anónima con más de 114 años de trayectoria. El 90% del paquete accionario pertenece a una familia argentina, pero sus acciones cotizan en la Bolsa de Buenos Aires. En su comienzo se encargaba de un único negocio, la producción de azúcar y alcohol. Pero hoy en día, produce y comercializa papel, frutas y aceites esenciales, fructuosa, carnes y granos. Su crecimiento también se puede observar en las 150.000 hectáreas de campo que posee y en las 10 plantas productivas propias.

A nivel global se puede observar un cambio en la mentalidad de la población, lo que hace que a la hora de adquirir y consumir un alimento tenga en cuenta variables que antes no. Actualmente los alimentos bajos en azúcares y calorías, nutritivos, sin aditivos ni colorantes, que cuidan el medio ambiente, son los más adquiridos. También las frutas y verduras forman gran parte de la alimentación de las familias, teniendo en cuenta que aquellas que en su proceso no se les aplicaron productos químicos son las más buscadas. El precio de estos productos es mayor, pero a la hora de la compra se tienen en cuenta las demás variables.

Ledesma cuenta con una gran cantidad de cosecha de frutas, por lo que la propuesta cuenta con un cambio del proceso tradicional a uno orgánico, para una mejor calidad de los productos y luego procesarlos para obtener Jugos Orgánicos listos para consumir.

Se verificará si la implementación de la estrategia de enfoque en diversificación a través de la incorporación de “Jugos frutales orgánicos” como un nuevo producto para el mercado local es factible y rentable. El fin de la propuesta es brindar una herramienta para aumentar la diferenciación de la unidad de negocio de las Frutas y Jugos esenciales, entrando a un nuevo nicho de mercado a través de una estrategia de enfoque.

A continuación, se desarrollarán antecedentes de casos exitosos, en donde se incorporaron Jugos Orgánicos al portfolio de productos, y otros casos donde son su producto principal.

A nivel internacional encontramos a Suja en California, Estados Unidos. La empresa comenzó en 2012 en respuesta a la falta de bebidas nutritivas. Los fundadores crearon una línea de jugos orgánicos prensados en frío como una forma de vivir un estilo de vida alimentado por plantas. Se convirtió en una marca líder del país, nombrada #2 en *Forbes Most Promising Companies* en el año 2015. (Suja Organic, 2022)

En Argentina podemos mencionar a Eca Industria en Entre Ríos. Fue fundada en el año 1974 como una empresa productora, empacadora y exportadora de frutas cítricas. En 1991 se convirtió en una de las empresas más grandes elaboradoras de jugos concentrados y aceites esenciales de cítricos dulces del país. A partir de 1996 comienza a funcionar la unidad de negocio ECA BIO iniciándose en la producción agrícola e industrial orgánica, una decisión que definió el compromiso por el consumo saludable. (Eca Industria, 2022)

En la provincia de Santa Fe se creó Las Brisas. Todo comenzó en el año 2000 con la compra y transformación de un campo abandonado, para luego realizar *delivery* de frutas y verduras en el mercado local. Posteriormente, se comenzó con la exportación de frutillas hacia Estados Unidos. En el año 2008, por consecuencia de la crisis, la empresa tuvo que diversificarse y cambiar hacia la producción de jugos orgánicos listos para consumir. En la actualidad cuentan con más de 100 productos y 3 marcas. (Brisas, 2022)

Análisis Situacional

Debemos analizar el macro entorno donde se encuentra inmersa la organización y el micro entorno donde se desenvuelve, para así poder observar cómo estas variables influyen en la misma.

Macro entorno

Para el macro entorno se utiliza la herramienta *PESTEL*.

Factor Político.

El factor político se puede apreciar relacionándolo con otros factores. Al unirlo con el social y económico se observa que a pesar de la inflación que crece mes a mes, el gobierno no tiene un plan concreto frente a este problema que afecta a toda la población, asisten a los sectores más perjudicados, pero son soluciones a corto plazo que a la larga traen mayores problemas. Para solventar dichos gastos, el estado debe aumentar el gasto público, crear nuevos impuestos o aumentar los que ya están, lo cual genera un mal clima en la sociedad.

A nivel mundial se menciona a la Guerra desatada entre Rusia y Ucrania, la cual está influyendo a todos los países. Haciendo referencia al sector del campo, la Universidad Austral concluye con que “desde el punto de vista positivo, el aumento de los precios internacionales de cereales, oleaginosas y carnes vacunas, por una menor producción global y problemas logísticos en el Mar Negro, implica un incremento de la rentabilidad, pero, por otra parte, el incremento de precios de insumos, combustibles y problemas logísticos crea aumentos de costos para los productores” (Austral, 2022)

Factor Económico

La inflación es el principal problema económico que tiene el país. El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 6,7% con relación al mes anterior (INDEC, 2022). Dentro de los 10 alimentos con mayor incremento en el precio en marzo del 2022 se encuentran, la lechuga, 72,7%, el tomate, 40,8% y la cebolla, 30,8, principalmente y luego, el limón y la naranja se encuentran entre el primero con 27% y el segundo con 19,8% (Gomez, Marzo).

En cuanto a la relación pobreza, salarios, precios e inflación, podemos decir que el aumento de la inflación, lleva a un incremento en los precios de los bienes y servicios, lo cual genera que la población con sus salarios, no son equitativos con la

inflación, no pueda llegar a consumir la canasta básica total y pase a formar parte del porcentaje de pobreza.

Factor Social.

Podemos decir que el tema principal es la desocupación junto con la pobreza. La cual se mide según la canasta básica total, en el mes de marzo del 2022 tuvo una variación interanual de 47,3%, y una familia tipo necesitó \$89.690 para no ser considerada pobre (INDEC, 2022). El Gobierno toma medidas para ayudar a los hogares, como planes sociales y subsidios, pero son temporales, por lo que la sociedad vive en una constante incertidumbre.

Con respecto al empleo y desempleo INDEC indica que, en el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación en 7,0%. (INDEC, 2022).

Otro dato importante, es el cambio de la mentalidad de la población. Están insertos en un mundo donde pueden obtener información sobre la mayoría de las cosas y así tomar decisiones entre distintas opciones. En cuanto al consumo de alimentos, el cliente busca un producto con un empaquetado donde figuren de forma clara sus ingredientes, los datos de nutrición, que sean lo menos ultra procesado posible y defiendan una política sostenible. El consumidor actualmente cuida su salud, al medio ambiente y realiza compras responsables. (Gimenez, 2020)

En el mercado de las frutas el impacto fue favorable, ya que estos alimentos provienen de la naturaleza y a la hora de la alimentación no son negociables.

Factor Tecnológico.

La tecnología avanza constantemente, por ello es importante estar actualizado con las mejoras en cuanto a los procesos, productos y telecomunicaciones, ya que generan ventajas sobre la competencia.

Las empresas *agtech*, son aquellas de base tecnológica con foco en el sector agropecuario, la idea es, a través de la tecnología producir alimentos de forma segura, sostenible y de alta calidad, con un menor impacto ambiental, facilitando la gestión con beneficios en ahorro de recursos y costos. "Las empresas *agtech* pudieron crecer e internacionalizarse a pesar de un contexto económico adverso a nivel local", destacó un análisis de la Dirección de Informaciones y Estudios Económicos de la Bolsa de Comercio de Rosario (Rosario, 2021). Esta nueva forma del agro está creciendo a un ritmo vertiginoso, 15% anual durante la última década y, según un informe de la consultora Deloitte, es un mercado que supera los \$USD 3 trillones a nivel global. La

directora de la Fundación Endeavor en Rosario, María José Soler indicó que “La Argentina tiene una gran oportunidad para seguir consolidándose como líder en este sector” (Rosario, 2021).

Los años 2020 y 2021 de pandemia hicieron que las compras se realicen en su mayoría a través del *e-commerce* y con medios de pagos digitales, lo cual, al día de hoy, se transformó en lo habitual, por lo que las empresas deben tener este sistema habilitado sino se encuentran en desventaja frente a las que sí.

Factor Ecológico.

A nivel global hay una emergencia ambiental, ya que “se gastan los recursos naturales de 1,7 planetas, unos 8 millones de toneladas de basura, al año, llegan a los mares y océanos” (Pavelic, 2019).

Frente a este escenario alarmante es que la perspectiva de los consumidores cambia, por lo tanto, también deben cambiar las empresas y ser conscientes del impacto ambiental. La sustentabilidad ya no es una opción, sino que es una exigencia por parte de la sociedad, el cliente es cada vez más exigente y estricto con relación a lo ecológico. Veneta Rosario reconoce “No podemos negar que hay una nueva forma de hacer negocios donde es clave gestionar los impactos de nuestras operaciones (...), generando valor agregado sobre la base de la transparencia, la equidad, el respeto, es decir sobre valores humanos” (Veneta Rosario, 2019).

No solo los procesos de las empresas deben por otros que sean *eco friendly*, sino que el gobierno también debe realizar acciones, crear normas y programas con el mismo fin.

Durante el confinamiento se pudo observar una gran reducción de gases y fluidos tóxicos, lo cual generó espacios libres de contaminación, igual que el cielo y el aire. Y concientizó a la población mundial sobre el cuidado del planeta, el daño causado es totalmente su responsabilidad y también lo es el revertirlo (Kinver, 2021)

Factor Legal.

El Senasa es la autoridad competente en la fiscalización del cumplimiento de las normativas en los procesos productivo-comercial. Los controles se realizan a través de auditorías e inspecciones, asegurando la calidad y cumpliendo con las exigencias.

En cuanto a leyes podemos encontrar, la (Ley General de Ambiente N° 25.675, 2002) la cual rige para todos los ciudadanos argentinos, tiene como objetivo establecer los principios y normas de la gestión y política ambiental, para contribuir al desarrollo sostenible del país. (Decreto Ley Nacional N° 9.244, 1963)., dicha ley reglamenta la

producción, empaque, identificación y certificación de la calidad y sanidad frutícola (Codigo Alimentario Argentino Ley N° 18.284, 1969) establece en su artículo N.º 1, “Código Alimentario Argentino, las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por Decreto N.º 141/53, con sus normas modificatorias y complementarias” y también señala “Los productos cuya producción, elaboración y/o fraccionamiento se autorice y verifique(...)podrán comercializarse, circular y expenderse en todo el territorio de la Nación, sin perjuicio de la verificación de sus condiciones(...)”.

Micro entorno

Para el micro entorno se utiliza la herramienta llamada *Cinco Fuerzas de Porter*.

Poder de negociación de los compradores.

El negocio posee tres grupos de clientes, de fruta fresca para la exportación, fruta fresca de mercado interno y los clientes industriales de jugos concentrados y aceites esenciales.

En el sector de fruta fresca tanto para el mercado interno como para el de la exportación, los compradores poseen un alto nivel de negociación, ya que tienen una gran gama de vendedores para elegir. En el mercado de la exportación, la elección realizada por el comprador está fundamentalmente basada en la calidad del producto y en el tiempo de entrega, ya que los mismos tienen que estar en tránsito varias horas y deben llegar a destino en óptimas condiciones y en el tiempo previsto. Y en el mercado interno, por la calidad y el precio de las mismas. (Caso Grupo Ledesma, 2022)

En cuanto al sector de los jugos concentrados y aceites esenciales, se puede mencionar una alta capacidad de negociación por parte de los clientes, el 95% extranjeros. Al ser, en algunos casos, un insumo fundamental para diversos procesos productivos, los compradores buscan que los productos sean de una calidad superior a lo “normal”, y que arriben en tiempo y forma. Lo cual genera que las organizaciones tengan que adaptarse a los requerimientos de los mismos. (Caso Grupo Ledesma, 2022)

En conclusión, se puede mencionar que por la alta capacidad de negociación que poseen los clientes, son de gran importancia a la hora en que la organización define sus estrategias.

Poder de negociación de los proveedores.

En la industria cítrica, mayoritariamente, los insumos necesarios son frutas, envases, maquinaria, fertilizantes, instrumentos necesarios para la actividad agrícola,

servicios, entre otros. Los productos nombrados son producidos por una gran cantidad de empresas y no poseen un alto nivel de diferenciación entre ellos, por lo que los clientes de las mismas pueden elegir de quien abastecerse, paralelamente se genera una sencilla rotación de proveedores.

En algunos casos, las empresas de la industria bajo análisis, son sus propios proveedores, es decir, poseen una integración vertical hacia atrás al producir sus propios insumos. Por ejemplo, al realizar ellos mismos la cosecha de las frutas o utilizar desechos de una unidad de negocio para que sean insumos de otra.

Como conclusión, se puede decir que el autoabastecimiento por parte de las empresas y la gran cantidad de proveedores que se encuentran en el mercado, generan un bajo poder de negociación por parte de los segundos nombrados y una ventaja para los clientes de ellos.

Productos sustitutos.

Los únicos sustitutos en el mercado de los cítricos son los vegetales y las hortalizas, ya que le proporcionan al organismo los mismos beneficios, en algunos casos hasta mayores, que las frutas. No obstante, por cuestiones de densidad calórica y porque estos productos no son del agrado de todos, se dificulta consumir tanta cantidad de los mismos.

Los jugos se pueden reemplazar por agua, aguas saborizadas, *smoothies*, café, té y hasta bebidas carbonatadas, todos ellos de cualquier variedad y sabor. Y los aceites esenciales al ser producidos por frutas naturales pueden ser sustituidos por aquellos producidos con materia prima artificial.

Competidores.

La rivalidad en el sector de las frutas frescas es muy alta ya que se encuentran pequeños y grandes competidores, los primeros venden en el mercado regional, y los segundos, a lo largo del país con posibilidad de exportar, encontramos a Arbolar S.A, Citromax S.A.C.I, Diagonal Citrus SRL, Expofresh, Ledesma, Nobel S.A. En conclusión, los grandes productores son más factibles de exportar y la mayoría lo realiza, por lo que es un mercado muy competitivo.

En cuanto a los competidores del negocio de aceites esenciales, encontramos en el exterior a Bordas SA, Ernesto Ventos S.A, Ledesma, Lucta S.A, entre otros.

Se puede decir que, la competencia es compleja, y las pequeñas y grandes empresas están inmersas en un mercado de alta rivalidad, donde deben desarrollar diversas estrategias para diferenciarse una de otra.

Barreras de ingreso.

En la industria de los cítricos, el riesgo de que ingresen nuevos competidores es bajo, se debe a que el producto y los insumos tanto para el cultivo, cosecha y comercialización están al alcance de todas las personas, y aquellas que quieran formar parte de la industria lo pueden hacer. Como consecuencia se genera una alta competitividad y aquellos que poseen una alta calidad, trayectoria en el rubro, gran infraestructura y tecnología de última pueden llegar a tener más rentabilidad y posibilidad de exportar.

En cuanto al negocio de los jugos concentrados y aceites, las barreras de ingreso son altas, ya que se requiere de una gran inversión inicial. Por lo tanto, solo se encuentran grandes competidores ya que son estos los que pueden llegar a acceder a una alta calidad del producto y obtener certificaciones que harán más competitiva a la empresa. Se podría decir que a las barreras de entrada también las encontramos como barreras de salida.

Mercado:

A continuación, se analizará el mercado al que está dirigido el trabajo con la planificación estratégica de la empresa Ledesma, específicamente la industria citrícola. Algunos de los factores que se desarrollarán a continuación serán, el sector al que se apunta, la competencia, los clientes y el comportamiento de los mismos según Kotler, factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

El nicho de mercado al que se apunta con el nuevo producto, Jugos bebibles orgánicos, abarca desde los *baby boomers* hasta los jóvenes de la generación z, es decir un grupo desde los 18 a los 25 años, sin discriminación de género, de un nivel medio o alto socioeconómico, de las 5 provincias más pobladas de Argentina, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza y Tucumán, y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dichos lugares propuestos son el comienzo, con posibilidad de expansión a todo el territorio nacional y exportación.

Se segmentó a este mercado ya que promueven la búsqueda de lo saludable y el uso de productos e ingredientes naturales son más valorados que los sabores y colores artificiales. La pandemia acentuó tendencias en el mercado tales como, las compras en línea, la seguridad y transparencia en la cadena de suministro, compra de productos de fuentes y procesos sostenibles cuidando el impacto ambiental y el mencionado anteriormente. En una encuesta realizada por la plataforma *Innova Market Insights*, se constató que en los últimos seis años hubo un aumento significativo en la demanda de aromas naturales con relación a los artificiales (Konecny, 2022). Otra de las razones de

la segmentación está dada por el antecedente de la competencia, explicado en profundidad en los siguientes párrafos, ya que realizaron las mismas acciones y actualmente están en el mercado exportador.

En la actualidad, se hace hincapié en una vida basada en lo natural, dejando de lado en lo alimenticio a los procesos artificiales, y consumiendo más vegetales, frutas y granos. La línea de jugos listos para beber tiene cada vez mayor aceptación por parte de los clientes, ya que brindan conveniencia y practicidad al consumir algo saludable, de manera práctica y que de fácil adquisición. Una variable que dificulta la venta de jugos 100% naturales es lo económico, ya que tienen un precio mayor frente a los néctares, lo cual hace que al momento de la compra la gente elija por el factor económico. Argentina está pasando por un momento de crisis en donde los precios de los alimentos tienen una gran suba, ello genera que la población consuma aquellos productos más económicos pero que le permitan satisfacer sus necesidades.

Los cambios de consumo también se ven en el aumento de aceptación y por lo tanto mayor adquisición de los productos que en su proceso hubo un cuidado del medio ambiente, con energías renovables, libre de crueldad animal, y mejor aún si son veganos. Por ello en el *packaging* se especifica si cumplen con alguna de estas situaciones, o en sus páginas y redes sociales aclaran los ODS con los que se rigen y las certificaciones que cumplen.

Se puede nombrar como una empresa líder argentina en el sector a Pura Frutta, fabricantes de jugos a partir de fruta fresca. Al ver que en los supermercados argentinos faltaban jugos naturales y las opciones en las góndolas eran todas artificiales y hechas a base de concentrados, uno de los creadores, José Molestina, dijo: “Si nadie lo hace, lo armo yo”, y así fue como en 2013 surgió la empresa y fueron unos de los pioneros. Supieron ver la oportunidad del negocio ya que no había competidores que satisfagan las necesidades de la misma manera en que lo harían ellos en un futuro. Comenzaron vendiendo los productos en el mercado interno y luego se expandieron hacia Colombia, Uruguay y Brasil ya que son grandes consumidores. Durante el año 2020 duplicó su producción y la facturación llegó a los US\$2 millones. Lo cual indica que la industria está en alza y se espera un aumento para los próximos años (Pura Frutta, 2022) (Forbes Argentina, s.f.).

El recorrido realizado por Pura Frutta es similar al propuesto a Ledesma, comenzar por algunas provincias y luego expandirse, apuntando hacia el mismo público objetivo.

De acuerdo a las normativas del Mercosur, los jugos y néctares solo pueden utilizar aromas y colorantes naturales. Para algunos sería una dificultad a la hora del proyecto de exportación, pero para Ledesma no, ya que los productos excluirán todo insumo artificial, estando frente a una fortaleza de la empresa. Una de las dificultades recurrentes con las que se encuentran varias industrias es el desafío de superar los controles de precios que afectan el abastecimiento en el país, junto con el crecimiento de la inflación y aquellas que poseen costos dolarizados deben lograr que las ventas reduzcan el impacto de los mismos.

En conclusión, el consumo de los productos está totalmente relacionado a la composición y la producción del mismo. El consumidor se interioriza cada vez más con las practicas sociales y ecológicas de las empresas, dejando de lado a aquellas que no cumplen con los valores que tienen las personas. A la hora de la compra de frutas y verduras, la crisis no es un inconveniente para las personas que se prefieren consumir saludablemente, se lo pudo ver en el contexto de pandemia, donde hubo un aumento de precios, pero aun así se incrementó el consumo de naranjas por la necesidad de consumir Vitamina C.

Análisis interno:

La unidad de negocio cuenta con una misión, la cual es “Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas” (Caso Grupo Ledesma, 2022), y una visión, “Ser reconocidos en el país y en el mundo como una de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales” (Caso Grupo Ledesma, 2022). En cuanto a las estrategias, se puede observar que se basan en el cuidado del medio ambiente alineándolo con el crecimiento económico y el progreso social. También se lo puede observar en la cantidad de normas y certificaciones con las que cumplen sus productos y procesos.

Para la empresa es muy importante la calidad de los productos que brindan, que se cumplan las expectativas del cliente en tiempo y forma. Está acompañado de un proceso productivo saludable para los trabajadores, cuidadoso con el medio ambiente y colaborando con la sociedad donde está inserta.

La empresa hace hincapié en la cultura organizacional y en los valores ya que estos guían a todo el personal en su accionar. Algunos de ellos son, el respeto a la dignidad

de las personas, la promoción del desarrollo personal y profesional, trabajo en equipo, el cumplimiento de los compromisos, eficiencia. Estos también son exigidos a todas aquellas personas que trabajen con la empresa directa o indirectamente a través del código de ética (Caso Grupo Ledesma, 2022).

Podemos concluir que Ledesma posee manuales, normas, políticas de trabajo y procedimientos formales; pero también se tiene en cuenta el clima laboral y aquellos valores que están dirigidos hacia el cuidado del medio ambiente.

A continuación, se desarrollará el análisis interno de la organización a través de la herramienta Cadena de Valor (Actividades primarias y de soporte).

Actividades Primarias

Operaciones: El proceso productivo de frutas y aceites esenciales está conformado por varias actividades, ellas son (Ledesma, s.f.):

- Cosecha y transporte: incluye la investigación y desarrollo de plantines en viveros, el cultivo y traslado desde la finca hacia la planta Ledesma. Las quintas tienen la Certificación Global G.A.P. y además son auditadas en el módulo *Add on de Global Gap* relacionado con las buenas prácticas sociales, llamado GRASP.

- Lavado: una vez llegada la fruta a la planta se realiza un proceso de lavado para luego comenzar con la selección de las mismas.

- Selección: la fruta con menor atractivo, por su color o tamaño, se derivan a molienda en la planta de jugos. Y las mejores frutas son vendidas en fresco.

- Empaque: etapa final para la fruta fresca ya que se prepara en sus respectivos *packaging*, de acuerdo si es para el mercado nacional o internacional. Actualmente cuenta con certificación ISO 9001 y Certificación Global G.A.P. en manipulación.

- Proceso industrial: en esta etapa se producen los jugos y aceites. La planta cuenta con las normas BRC, sobre seguridad alimentaria, SGF (*Sure Global Fair*) y KOSHER.

Logística de salida: Consiste en planificar y transportar los productos hacia los consumidores finales. Ledesma cuenta con una gran ventaja ya que las plantas productivas y campos están ubicados estratégicamente para disminuir tiempos de traslado y riesgos. La distribución de la fruta fresca está destinada al mercado interno y al externo. Y el 95% de los jugos y aceites esenciales son para la exportación (Ledesma, 2022).

Marketing y ventas: Se observa que la unidad de negocio no cuenta con campañas de marketing. A nivel corporativo se realiza publicidad en diversos medios audiovisuales. Ledesma cuenta con una página web propia y también redes sociales, como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, donde se promocionan los productos de todo el grupo, informan promociones y se encuentra información sobre la organización, sus procesos productivos y las acciones que realizan. En ellas hay un constante feedback con los clientes y público potencial, como así también en la página web, vía mail o teléfono.

Ledesma Frutas cuenta con más de 100 clientes considerando los tres negocios. Las acciones de los clientes deben estar relacionadas con los valores y ética de Ledesma. El pilar fundamental es la relación entre toda la compañía (proveedores, colaboradores, clientes) por ello se mantiene un contacto estrecho y constante con los mismos (Caso Grupo Ledesma, 2022).

Servicio Postventa: La organización permanece constantemente en contacto con sus clientes para consultas, sugerencias y reclamos a través de sus canales de comunicación. Y periódicamente, se realizan visitas comerciales y técnicas a los clientes actuales y potenciales, para obtener información sobre el desempeño de toda la cadena de valor.

De acuerdo a la norma ISO, para reclamos recibidos de clientes de fruta fresca, cuenta con una gestión sistematizada en una norma interna de procedimiento (Caso Grupo Ledesma, 2022).

Para conocer la satisfacción de los clientes, cada año se abarca el 50 % del volumen de ventas y bianualmente se los evalúa a todos. Los resultados son comunicados a toda la empresa para elaborar acciones de mejora que sean necesarias (Caso Grupo Ledesma, 2022).

Actividades de soporte

Infraestructura: Cuenta con más de 3.000 hectáreas para las plantaciones de cítricos, ubicadas en las provincias de Jujuy y Salta. En Libertador General San Martín posee una fábrica de jugos concentrados y aceites esenciales. Se inauguró una planta de aceites esenciales con la que se amplió en un 50 por ciento la producción (Ledesma, 2022).

Las gestiones administrativas están ubicadas principalmente en la Ciudad de Buenos Aires, con oficinas comerciales en Córdoba, Rosario y Mendoza.

Gestión de Recursos Humanos: (Caso Grupo Ledesma, 2022) El área es general para toda la organización. La formación de los más de 7.000 colaboradores es

fundamental, y está presente en los valores de Ledesma. Para promover el desarrollo personal y profesional se realizan capacitaciones de acuerdo a las necesidades específicas de cada negocio. A su vez, también se efectúan evaluaciones de desempeño, una vez por año, para analizar el potencial de cada uno.

Los equipos se desempeñan en un ambiente exigente y ameno, donde la calidad de los vínculos es tan significativa como los resultados. El código de ética establece pautas de conducta y estándares de integridad y transparencia. El mismo aborda temas relacionados al cumplimiento de la ley, el respeto ambiental, y entre todos los miembros de la comunidad.

Debido a la estacionalidad de algunos negocios, se tiene mayor demanda de personal de junio a septiembre por la temporada de cosecha y empaque de frutas cítricas.

El Comité de Recursos Humanos es el órgano asesor del gerente general sobre temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos.

Tecnología: Ledesma invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos de máxima calidad (Caso Grupo Ledesma, 2022). Se lo puede observar en la planta de empaque de fruta fresca en Jujuy que posee la última versión disponible en el mercado de la calibradora eléctrica. Fueron estos avances los que le permitieron a la empresa ingresar en los mercados más exigentes, convirtiéndose en el principal productor y exportador de naranjas de la Argentina. Todas las incorporaciones y avances tecnológicos deben preservar el medio ambiente para lograr impulsar y promover tecnologías limpias, eficientes y una producción sostenible.

La organización cuenta con áreas de investigación y desarrollo que tienen 9 campos experimentales donde se llevan adelante ensayos; y laboratorios que investigan mejores prácticas tanto en el campo como en el proceso industrial. (Ledesma, 2022).

Compras: La organización posee diversos proyectos, uno de ellos está enfocado al desarrollo de proveedores locales y así potenciar la creación de puestos de trabajo y el crecimiento económico de Jujuy. Pero a su vez posee una integración de sus actividades, por lo tanto, son sus propios proveedores de materia prima. Las áreas de abastecimiento tienen como objetivo asegurar la provisión con altos niveles de calidad y a precios adecuados, lo realizan de acuerdo a la certificación ISO 9001:2000 (Ledesma, 2022).

Estados Financieros

Para finalizar el análisis interno de Ledesma, se expondrán las variables principales de los estados financieros correspondientes al 108° Ejercicio (Ledesma, Memoria y Reporte Integrado 2021, 108° ejercicio, 2021).

Ledesma obtuvo una Ganancia operativa de ARS 3.891 millones, 16% menos con respecto al ejercicio anterior, miles de ARS 4.640 millones. Esto se debió a la caída en los márgenes, producto del avance de la inflación, los precios no lograron acompañar la suba en los costos de producción.

Un impacto positivo que trajo la venta de la participación en Glucovil fue la gran diferencia en la Ganancia Neta entre el ejercicio 108°, ARS 5.203 millones, y el 107°, ARS 1.094 millones. Junto con otros factores, caída del costo financiero y el eficiente manejo de tesorería al aprovechar oportunidades, hicieron que se mejore la posición financiera neta. La rentabilidad económica de la empresa pasó de un ROA del 2.7% a uno de 13,3%. Otro de los beneficios es la reducción del 35% de la deuda financiera, y al cierre del ejercicio económico la misma fue de ARS 9.713.233 (79% se encuentra denominado en dólares), con un plazo de 21 meses, lo cual es levemente inferior al valor del ejercicio 107° (Ledesma, Memoria y Reporte Integrado 2020, 107° ejercicio, 2020) . Con respecto a los gastos, se puede observar una variación casi nula en los de comercialización, pero en los administrativos hubo una disminución del 4% con respecto al Ejercicio pasado.

El negocio de las frutas presenta en el resultado final una pérdida de miles de \$6.032 pesos, frente una ganancia de miles de \$2.470 pesos en el ejercicio anterior. La rentabilidad del negocio se dio por la baja de mercados y por otro lado la menor competitividad en el país. Los jugos y aceites, a pesar de que la demanda fue afectada y los precios internacionales siguieron cayendo, Ledesma pudo colocar toda su producción, gracias a acuerdos de largo plazo que no se vieron afectados. Y el cierre repentino de los mercados de la Unión Europea, afectó el final de la campaña de limones y gran parte de la de naranjas, por la cual se tuvo que buscar y entrar a nuevos mercados, aun así, se pudo reorientar toda la producción.

El limón siguió con otro año de mercados en baja por la sobreoferta. No es el caso de las naranjas que tuvieron una buena aceptación y un auge en el consumo de ellas por el COVID.

Vale aclarar que se cosecharon 92.163 toneladas de frutas y 6.783 toneladas de limones en la finca arrenda, dicho año fue líder argentino en exportación de cítricos con 27.943 toneladas exportadas (85% naranjas y 15% limones), aun así, se puede observar

una disminución en la cosecha total con respecto al año anterior donde fueron 108.086 toneladas. Al cierre del ejercicio del 2021, 31.749 toneladas fueron embaladas en fresco y 59.204 toneladas se enviaron a molienda, en dicha planta también se procesaron 11.377 toneladas de fruta adquirida a terceros. Allí se produjeron 4.898 toneladas de jugos concentrados y 376 toneladas de aceites esenciales. La producción también tuvo una baja con respecto al año anterior, en él se realizaron 5.777 toneladas de jugos y 472 toneladas de aceites esenciales.

Marco Teórico

Es necesario mencionar los conceptos relevantes a la planificación estratégica, que servirán de base y respaldo en el desarrollo del presente trabajo. El objetivo es permitir que el lector obtenga claridad sobre la base teórica e interpretar con facilidad las distintas etapas del plan de mejora, análisis situacional, diagnóstico organizacional, problemática abordada, propuesta de mejora y plan de implementación.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar el estado futuro deseado, el cual es conocido como Visión, en sintonía con sus habilidades y recursos, y teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Dicho concepto es un proceso continuo fundamental para la toma de decisiones de una organización, se centra en actividades importantes y de alta prioridad en lugar de las rutinarias y cotidianas. Según Kotler y Armstrong (Armstrong, 2012) es una suerte de búsqueda continua de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos (Roncancio, 2018).

El conjunto de acciones que se desarrollan para mejorar el desempeño de la compañía y así lograr la visión, se lo conoce como Estrategia. La elección de la misma está delimitada por las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades propias de la organización.

Para poder encontrar las oportunidades de crecimiento de negocios, se creó la Matriz Ansoff. Es una herramienta de toma de decisiones y especifica las diversas direcciones en las que puede avanzar una organización y así elegir que camino tomar. Dicha matriz se enfoca en los productos ofrecidos y los mercados. Permite evaluar si se continua en los mismos mercados o si se toma el riesgo de incursionar en nuevos; si se aplican nuevos productos o los mismos. Luego de la evaluación se podrá optar por alguna de las cuatro estrategias generales de crecimiento: Estrategia de penetración, Estrategia de desarrollo de producto, Estrategia de desarrollo de mercado o Estrategia de diversificación.

Para que una empresa alcance el éxito en el mercado, debe lograr generar y mantener una ventaja competitiva. Porter ha desarrollado el concepto como una característica puesta a disposición del cliente, que diferencia a una empresa de otra, colocándole en una posición relativa superior. La oferta de valor debe estar configurada

de manera tal que no supere los costos de crearla. Estas ventajas son creadas a partir de competencias distintivas, fortalezas que posee la organización y pueden surgir de los recursos o las capacidades de la misma. Según Porter (Porter, 2009), la ventaja competitiva puede basarse fundamentalmente en dos posiciones: liderazgo en costos (precios más bajos que la competencia) y la diferenciación (destaque a través de los productos, lo cual justifica un precio superior). Las ventajas en combinación con el mercado, dan origen a las Estrategias Genéricas, las cuales son, para los mercados amplios: Liderazgo en costos o Diferenciación; y para los mercados estrechos: Enfoque en costos o Enfoque en diferenciación.

Volviendo a la planificación estratégica, se desarrolla a continuación el proceso paso a paso. Está conformado por cuatro etapas, la primera es el Análisis estratégico, el cual tiene como objetivo establecer las premisas internas y externas. La etapa incluye un análisis del entorno macro a través de la herramienta PESTEL, permitiendo conocer las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales; y un análisis del micro, en donde se utiliza Las 5 fuerzas de Porter, se estudian la situación de mercado específica de cada negocio, los clientes, proveedores, competidores (actuales y potenciales) y los productos sustitutos. También dentro de esta etapa hay que realizar un análisis de las capacidades de la organización, se utiliza para ello la Cadena de Valor, en donde las actividades se dividen en Primarias (vinculadas al proceso de generación y entrega del producto) y De soporte (son apoyos al proceso y desempeños de las primarias). El propósito es identificar cuáles son las actividades críticas y cuáles le agregan valor a la posición competitiva. Sobre el análisis externo se definen las oportunidades y amenazas, y del interno las fortalezas y debilidades. La siguiente etapa se define el “¿Qué haremos?”. Incluye el desarrollo de la estrategia y la cadena de fines y objetivos para lograrla. Y por último se encuentra la Implementación del plan y luego el Control (Mintzberg H., 1997).

En base a lo expuesto, a través del presente trabajo se establecerá de las estrategias genéricas propuestas por Porter, un Enfoque en diferenciación. Teniendo una estrecha relación con la Estrategia de Diversificación desarrollada por Ansoff.

Conclusiones Diagnosticas

Luego del análisis desarrollado anteriormente, estamos en condiciones de realizar las conclusiones diagnosticas de la situación organizacional.

Con respecto al macro entorno se menciona principalmente la situación económica del país, la variación del tipo de cambio, la recesión económica, la inflación relacionada a la pobreza en Argentina, y la amenaza que estos conceptos suponen para las empresas. En cuanto a la relación se puede decir que el aumento de la inflación, lleva a un incremento en los precios de los bienes y servicios, lo cual genera que la población con sus salarios, no son equitativos con la inflación, no pueda llegar a consumir la canasta básica total y pase a formar parte del porcentaje de pobreza. Dicha problemática es una amenaza ya que a la hora de consumir la población adquiere aquellos productos económicos y que satisfagan las mismas necesidades que otros más costosos, como agua, aguas saborizadas o bebidas carbonatadas. Es por ello que el segmento de mercado para el nuevo producto es aquella población perteneciente a un nivel medio o alto socioeconómico, que no solo le interese cuidar su salud y el medio ambiente, sino que también tenga el poder adquisitivo para poder hacerlo. En cuanto a las políticas que se encuentran en el país, se puede mencionar que las mismas son de gran importancia e impacto para la empresa, ya que se regula todo tipo de producción y comercialización, haciendo mayor hincapié a los alimentos. Los productos orgánicos también tienen su reglamentación tanto a nivel país y nivel extranjero. Con respecto al aspecto tecnológico se debe tener en cuenta al cambio constante en el que se encuentra la sociedad, impactando de manera positiva ya que se encuentran soluciones a problemas o se facilita la resolución de tareas; y de manera negativa porque la organización que no se adecue al mismo queda retrasada con respecto a la competencia que si lo realiza. La tecnología ayuda tanto a la producción y comercialización como a la dirección y administración de los productos y la empresa en general.

A la hora de tomar decisiones y formar estrategias a corto, mediano y largo plazo se debe tener en cuenta también el microentorno. El mismo indica que en la industria cítrica los clientes poseen una alta capacidad de negociación, está dada principalmente por la gran cantidad de competencia que hay en el sector, lo cual genera que las empresas se tengan que adaptar a los compradores y desarrollar estrategias para diferenciarse una de otra, ofreciendo bajos precios, alta calidad y/o servicios que lleguen en tiempo y en perfectas condiciones al destino final. No es así con los proveedores ya que el autoabastecimiento y la cantidad de proveedores que se encuentran en el mercado generan

un bajo poder de negociación para con sus clientes. Y por último se encuentran los productos sustitutos, se puede mencionar que los únicos que pueden llegar a reemplazar a los cítricos son los vegetales y hortalizas; y el agua, aguas saborizadas, *smoothies*, café, té y bebidas carbonatadas, pueden sustituir a los jugos.

Tanto Ledesma como sus productos son aceptados por sus clientes y la población en general, y se debe a la trayectoria, la calidad, la ayuda constante que brinda a gente que habita en cercanía a las plantas y sedes de la empresa, la buena relación que se tiene con los clientes y la gran importancia que tiene el ambiente y la sociedad para la organización. Un dato factible puede ser observado en el porcentaje de aceptación de los productos el cual es 99% contando los reclamos y quejas.

Al hablar del personal se puede mencionar que la cultura organizacional junto con las relaciones formales e informales que se dan entre el personal, generan un ambiente laboral agradable, sano, protegido y seguro, donde seguramente hay malos ratos, pero son transitados con calma y de la mejor manera posible.

El contar con un área de investigación y desarrollo, e invertir en nuevas tecnologías, hace que la organización este en constante evolución, con productos innovadores, de alta calidad y procesos productivos eficientes. Según las políticas de la empresa, toda incorporación deberá preservar el medio ambiente para lograr impulsar y promover tecnologías limpias, eficientes y una producción sostenible. Ledesma siempre realizó dichas prácticas y en su cultura organizacional está totalmente presente el cuidado del planeta como así también la salubridad de los trabajadores. Lo mencionado también pertenece a las fortalezas de la empresa ya que actualmente se está frente a un cambio de mentalidad en la población, en donde el cliente es cada vez más exigente con relación a lo ecológico y la sustentable, tanto de los productos como de los procesos productivos.

En cuanto al problema al que se enfrenta Ledesma Frutas, la demanda de los jugos concentrados y aceites está en baja y los precios internacionales igual. Dicha problemática se lo puede observar en el análisis financiero, donde especifica que, los primeros tuvieron un 16% menos de producción y los segundos un 21% debido a la demanda. Sumado a ello, el limón tuvo otro año de mercados en baja por la sobreoferta, lo que el porcentaje total de frutas cosechadas también disminuyó, un 9%, el cual corresponde a 10.000 toneladas. Por ende, se está frente a una rentabilidad negativa (perdida). Ante este escenario es que se debe presentar una solución.

La propuesta consiste en la incorporación de un nuevo producto, Jugos Orgánicos Bebibles, a un nuevo nicho de mercado, estrategia de diversificación. La

elección del producto está dada por lo siguiente, principalmente porque analizando a los antecedentes se observa que es un mercado rentable, seguido por el fácil acceso a la principal materia prima del producto (frutas), ya que la empresa es auto abastecedora de la misma, es una de las que poseen mayor conocimiento y calidad en dichos productos, los cuales junto con las quintas son respaldados por certificaciones varias, como, la Certificación Global G.A.P.

Para la distribución de los nuevos productos, se utilizará la misma logística que se posee actualmente. Una fortaleza de la empresa es que las plantas productivas y campos están ubicados estratégicamente para disminuir tiempos y riesgos de traslado. Pero a su vez al analizar la infraestructura, se puede mencionar que en dicho apartado se encuentran debilidades que impactan desfavorablemente. Una es la fábrica de aceites esenciales, se realizó una ampliación de la misma donde se aumentó en un 50% la capacidad productiva. Es una debilidad por la tendencia de disminución en la producción y demanda del producto, lo cual está sucediendo actualmente. Algo similar ocurre con las hectáreas para plantaciones de cítricos, ya que no se explota la totalidad de las tierras, por lo tanto, se generan gastos y no se obtienen ingresos a partir de ellas. Las dos situaciones y debilidades explicadas anteriormente no permiten que la unidad de negocio brinde el 100%, sucede el caso contrario, pérdida de clientes y monetaria. Al incorporar el nuevo producto serian altamente aprovechadas.

Como conclusión, la propuesta abarca la incorporación de un nuevo producto para disminuir y/o eliminar las debilidades, potenciando las fortalezas aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno. Pero teniendo en cuenta las amenazas ya existentes como las que pueden generarse con los años.

Propuesta y plan de implementación

A continuación, se plantea una propuesta alternativa para la solución de la problemática de la empresa Ledesma, en el área de negocio perteneciente a las frutas y jugos, junto con su respectivo plan de implementación donde se incluyen elementos como el alcance, objetivos, recursos, acciones a llevar a cabo y la medición de la propuesta.

Introducción a la propuesta.

A partir del diagnóstico realizado anteriormente, se desarrolla la propuesta basada en un plan estratégico implementando una estrategia de enfoque en diferenciación, según Porter, relacionada con la diversificación, Ansoff. El plan tiene como punto de partida la incorporación de Jugos orgánicos bebibles al portfolio de productos del negocio para el consumo interno. Donde se debe principalmente cumplir con los requisitos de un producto orgánico, es decir, cambiar el proceso de producción actual por uno con dichos estándares. Y luego la propia comercialización de los jugos orgánicos junto con una estrategia de posicionamiento a través de acciones de marketing y publicidad, con el objetivo de captar una gran porción del mercado objetivo.

Dicho plan aumentará la rentabilidad del negocio, a través de un aumento de las ventas y una disminución en los costos, a partir de la eficiencia en el proceso de plantación. Siempre teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades internas, como así también las oportunidades y amenazas del macroentorno.

Existe una relación entre la misión, visión y valores del negocio, con el proyecto a presentar ya que cumplen con los mismos lineamientos; principalmente la relación se da en el hecho de que Ledesma Frutas especifica en su misión y valores que la producción y provisión de fruta fresca debe ser cuidadosa con el medio ambiente, el cual también se puede visualizar este lineamiento en el plan de mejora. En la visión se plantea el hecho de ser reconocidos en la comercialización de frutas, acompañado de productos industriales; el producto que se propone es innovador en la Argentina, pocas empresas incursionaron en el mismo, pero tiene una amplia demanda, por lo cual, si el plan se lleva adelante con éxito, Ledesma tendrá un gran crecimiento en cuanto a ventas, clientes y posicionamiento de la misma.

Por ende, se puede concluir con que este nuevo producto va a ser bien percibido por la empresa y sus colaboradores, como así también por el público de la misma, ya que este comparte los mismos ideales que rigen en Ledesma.

Alcance de la propuesta

El alcance va a estar percibido de acuerdo a dos tipos, espacial y temporal.

El primero también llamado geográfico, será a nivel nacional, incluye a toda la Argentina, especialmente a aquellos lugares en donde Ledesma tiene asentadas sus actividades primarias y secundarias, como así también las cinco provincias con mayor población para posicionar, principalmente, allí el producto nuevo. El temporal hace referencia al lapso de cinco años, con horizonte temporal al 31 de diciembre del 2027.

Limitaciones

Durante la investigación y confección del presente informe, las limitaciones que surgieron fueron con respecto a la escasa información con respecto a la unidad de negocio Frutas de la empresa Ledesma, los balances contables del negocio se encontraban cada 3 meses y otros cada 6 meses, por ello la comparación de un año a otro se dificultó. Otra limitación se dio en el momento de solicitar presupuestos ya que algunas empresas no los otorgaban por diversas razones, es por ello que la búsqueda quedaba sujeta a realizarla por internet y utilizar los precios que estaban en algunas páginas.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Aumentar en un 30% la rentabilidad económica del negocio de las frutas, respecto al ejercicio N.º 50, a través de la incorporación y posicionamiento de un nuevo producto, y la utilización eficiente de los campos, para el 31 de diciembre del 2027.

Según el cierre del ejercicio N.º 50 de la unidad de negocio trabajada, la misma presentó una pérdida de \$17.829.204 pesos, el cual se dio principalmente por el cierre de mercados (Ledesma, Ejercicio económico N.º 50, 2021). Viendo este escenario se optó por desarrollar una propuesta que traerá un beneficio a nivel económico, aumentar la rentabilidad a través de la implementación de los Jugos bebibles orgánicos como un nuevo producto. Como la principal causa de la pérdida de ganancias se debió a la baja de mercados, con el plan de implementación propuesto se ingresa a un nuevo mercado para lograr equiparar dichas bajas. Como se mencionó anteriormente en los análisis, año a año aumenta la demanda de productos orgánicos, pero dicho crecimiento no está acompañado de uno equitativo de la oferta. El análisis de estos datos motiva a incorporar un nuevo producto con cualidades que satisfagan a este nicho, generando una satisfacción positiva, aumento de clientes y culminando en un aumento en las ventas. También se propondrá la optimización y explotación de los campos de cosechas ya que en el año 2021 no fueron utilizados en su totalidad.

Objetivo específico N.º 1

Disminuir en un 20% los costos, con respecto al ejercicio finalizado el 30 de noviembre del 2021, a través de la utilización del 100 % de los campos de cosecha para una eficiencia de los mismos, para el 31 de diciembre del 2027.

Según el ejercicio N.º 50 de la unidad de negocio Frutas (Ledesma, Ejercicio económico N.º 50, 2021), los campos de cosecha propios y de terceros no son utilizados en su totalidad ya que la demanda de fruta fresca, especialmente limones, y de aceites esenciales está en baja. Para poder lograr el objetivo general, se deben disminuir los costos, y realizar un uso eficiente de los campos ayuda a cumplirlo, ya que son costos fijos, y necesarios para la tarea y producción diaria del negocio. Por lo tanto, con este objetivo, van a ser eficientes y aprovechados al máximo. También se pasará de la actividad de cosecha actual a una orgánica, ya que los jugos son elaborados por fruta orgánica. El porcentaje de disminución fue seleccionado ya que se elige trabajar con un -10% de costos anuales, comenzando en enero del 2023 y finalizando en el 2024 con un -20%. Culminando el 2025, 36 meses desde el comienzo, con la solicitud de certificaciones orgánicas. Finalmente se continuará con los controles de calidad hasta finales del 2027.

Objetivo específico N.º 2

Aumentar en un 60 % las ventas del negocio de frutas, con respecto al ejercicio finalizado el 30 de noviembre del 2021, a través de la incorporación de un nuevo producto, jugos orgánicos bebibles, para el 31 de diciembre del 2027.

Es el objetivo que principalmente va a llevar al cumplimiento del general, se trata de la creación y producción del nuevo producto. Se espera que al incursionar en un nuevo mercado y ampliando la cartera de clientes, no solo crezcan las ventas, sino que también las ganancias. Los costos de producción de los productos orgánicos son altos, pero también los precios de venta por lo que se encuentran equitativos. La diferencia entre un Jugo orgánico y uno que no lo es, es que el primero cuenta con una diferenciación que a la hora de la adquisición hay consumidores que los prefieren sin importar el precio más elevado que la otra opción. Esto se puede realizar gracias a la estrategia de diferenciación propuesta por Porter, la cual es la perseguida por este objetivo específico. Lograr un producto diferente, orgánico, a lo que normalmente se encuentra en el mercado, con un precio mayor, por cuestiones de costos productivos, pero que aun así el mercado al cual se dirige la propuesta lo elige.

Objetivo específico N.º 3

Aumentar en un 30 % las ventas del negocio de frutas, con respecto al ejercicio finalizado el 30 de noviembre del 2021, al posicionar el nuevo producto a través de las redes sociales y pagina web, para el 31 de diciembre del 2027.

El aumento de las ventas en dicho objetivo será a partir de diversas acciones de marketing, tanto en redes sociales como e-mails y en la página web de la empresa. Se cree que siempre que se lanza un nuevo producto, el mismo debe estar acompañado de un plan de marketing acorde al mismo y a la empresa. No solo para darlo a conocer, sino que también ayuda a realizar *cross-selling*, venta cruzada. El objetivo es lograr efectivizar las ventas a través de los medios digitales de comunicación. El porcentaje de aumento se considera razonable ya que primero la marca se debe posicionar en redes sociales para así tener mayor alcance y penetración en el mercado; el promedio sería aumentar las ventas un 15 % anual a partir del año 2026.

Planes de acción

Como se mencionó en los apartados anteriores, la propuesta se basa en la incorporación de un nuevo producto, incluyendo los procesos desde creación y experimentación del mismo, hasta la comercialización. Donde la materia prima principal, fruta fresca, será cosechada por la empresa, utilizando los campos que se encuentran inutilizados. Actualmente Ledesma Frutas no cuenta con ninguna certificación orgánica, por lo que se deberá llevar a cabo un cambio en los procesos para poder aplicar a ellas y obtener el certificado de “producto orgánico”. Para poder aplicar a las mismas, principalmente se debe cumplir con el apartado, común a todas, “Cualquier tierra utilizada para producir materias primas orgánicas no debe haber tenido sustancias prohibidas aplicadas durante los últimos tres años” (Agricultural Marketing Service, USDA, s.f.), recién después de los 36 meses se puede vender, etiquetar o representar el producto como "orgánico". La Certificación Orgánica garantiza que los productos son obtenidos conforme a principios y normas de la agricultura orgánica, permitiendo el acceso a nuevos mercados, incrementar ventas y agregar valor a los mismos (Food Safety Certification, s.f.).

Las actividades se llevarán a cabo en los siguientes años:

2023 al 2027: Optimización de los campos de cosecha, junto con el cambio de proceso tradicional a orgánico (Objetivo específico N.º 1, plan de acción N.º 1).

2025 al 2027: Lanzamiento del nuevo producto con certificaciones orgánicas (Objetivo específico N.º 2, plan de acción N.º 2), junto con la campaña de marketing para posicionar el mismo en el mercado (Objetivo específico N.º 3, plan de acción N.º 3).

Plan de acción N°1

El plan de acción N°1 corresponde al objetivo específico N°1, el cual la base se fundamenta en la reducción de costos por parte de la utilización del 100% de los campos de cultivo. Se solventa con los análisis de los ejercicios N.º 107 y 108, en donde se puede observar una inutilización del 9%, por ende, se generan gastos fijos que son divididos en menor cantidad de producción que si se utilizara con eficiencia.

La capacitación se realizará a 180 empleados, para que luego sean ellos los que transfieran sus conocimientos a los demás, y será en 3 encuentros de 60 personas cada uno. Las mismas serán de una hora y media, de lunes a viernes, y de manera virtual durante 2 meses. En el mes de diciembre se realizará una charla con el objetivo de reforzar los conocimientos, será con la misma metodología, pero con los 60 colaboradores que previamente realizaron la capacitación. El objetivo es el acercamiento en primera instancia a los procesos orgánicos, junto con productos naturales que suplanten a los industriales en los campos de frutas.

El plan también incluye el paso del proceso de cosecha tradicional a uno orgánico, como se mencionó anteriormente, para lograr las certificaciones se debe cumplir con un periodo de 36 meses, 3 años, sin la utilización de sustancias “prohibidas”. Es por ello, que luego de estos meses, se realizara la presentación de los informes hacia las agencias para lograr cumplir con certificaciones orgánicas. El proceso se realizará solo en los campos de cultivos propios de Ledesma, 3.000 hectáreas.

A continuación, se presenta el plan de acción, junto con los responsables de cada actividad, los recursos físicos necesarios, y el presupuesto para lograrlo.

Ilustración 1 - Plan de acción 1

Actividad	Tiempo		Observaciones	Area Responsable	Recursos Fisicos	Terciarizacion	Recursos economicos
	inicio	Fin					
Capacitacion de empleados *	2/1/2023	31/12/2023	Capacitacion en produccion organica, 1:30hs cada dia de lunes a viernes	Recursos Humanos	Notebook, WIFI, Espacio fisico	Banano Tecnia	\$5.562.000,00
Investigar y obtener el resultado optimo	2/1/2023	31/3/2023	Experimentar y obtener el resultado optimo para la cosecha organica	Investigacion y desarrollo	Campos experimentales
Eliminar la utilizacion de productos quimicos	1/4/2023	31/12/2023	No utilizar productos de síntesis química ni organismos genéticamente modificados	de Campo
Utilizar hectareas inutilizadas	1/4/2023	30/4/2023	Se utilizan con el metodo organico que mejor se adapta a las tierras y productos	de Campo	Podadora, cajones, fertilizantes de origen natural
Sustitucion completa de la siembra tradicional a la organica	2/1/2023	31/12/2025	Se completa la transicion	de Campo	Fertilizantes de origen natural	\$30.000.000
Control de calidad	1/4/2023	31/12/2027	Se necesita comprobar que las frutas cumplan con los estrandares de calidad	de Campo	Fruta fresca
Certificacion organica	2/1/2026	31/1/2026	Luego de los 36 meses se puede lograr la certificacion	de Campo, Administracion	Papel, Computadora	Consultora	\$200.000

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción N°2

El plan de acción N°2 se relaciona con el objetivo específico N°2, en el cual se informa la incorporación de un nuevo producto, Jugos orgánicos bebibles, los cuales serán de tres variedades, naranja, pomelo y limón. Se eligieron esos sabores ya que son las frutas obtenidas de los campos de cosecha que como se mencionó con anterioridad se encuentran inutilizados.

Las acciones del plan van desde la planificación y creación del producto, hasta la comercialización masiva a las provincias más pobladas de Argentina, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza y Tucumán, y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; con horizonte de expansión a todo el territorio nacional y luego a la exportación.

La comercialización comienza en el año 2026, ya que como es un producto orgánico necesita la certificación del mismo, el cual se obtiene luego de 36 meses realizando la actividad sin la incorporación de materiales industriales. Por la misma razón, el control de calidad comienza cuando se presenta el informe a la agencia certificadora de productos orgánicos. Ya que recién en ese instante el jugo obtiene dicha especificación.

La maquinaria adquirida tiene una capacidad para producir desde 2.000 a 24.000 botellas por hora. Se producirán 18.000 bebidas por mes. Para luego comercializar 3.000 botellas en cada uno de los lugares que se seleccionaron. El total de bebidas por año será de 216.000.

A continuación, se presenta el plan de acción, junto con los responsables de cada actividad, los recursos físicos necesarios, y el presupuesto para lograrlo.

Ilustración 2 - Plan de acción 2

Actividad	Tiempo		Observaciones	Area Responsable	Recursos Fisicos	Terciarizacion	Recursos economicos
	inicio	Fin					
Planificacion de los materiales necesarios	2/1/2024	31/1/2024	Se realizará la compra de la maquinaria	Produccion y administracion	Notebooks	\$2.600.000
Fabricacion del prototipo	1/2/2024	31/5/2024	Produccion	Frutas, Agua, Envases	\$1.658
Desarrollo del packaging del producto	1/5/2024	30/6/2024	Marketing, Comercializacion	Notebooks, Envases	\$1.658
Cuestiones legales y regulatorias	1/5/2024	31/7/2024	Se analizaran todas las bases legales para lograr una comercializacion sin inconvenientes	Legales	Notebooks
Planificacion de la produccion	1/7/2024	31/1/2025	Se planifica el proceso productivo del nuevo producto	Produccion	Notebooks
Control de calidad*	1/12/2025	28/2/2026	Calidad, Produccion	Prototipo, Laboratorio	\$1.658
Produccion masiva	3/3/2026	31/12/2027	La produccion se realizara en la planta de jugos y aceites	Produccion	Envases, Frutas, Cajas,	\$10.748.160 (\$5.374.080 cada año)
Comercializacion masiva*	3/3/2026	31/12/2027	El producto es incorporado al mercado	Logistica, Comercializacion, Ventas	Frutas, Agua, Envases, Camiones, Cajones, Notebook,	\$420.300 por 50 packs de cajones
Seguimiento y control	3/3/2026	31/12/2027	Seguimiento del producto por si se general algun inconveniente en la produccion y/o comercializacion	Comercializacion, Ventas	Notebooks

Fuente: Elaboración propia.

Plan de acción N°3

El plan de acción N°3 corresponde al objetivo específico N°3, el cual corresponde a la implementación de un plan de marketing para posicionar el nuevo producto en el mercado.

Las principales actividades son, la creación de un usuario para diversas redes sociales, LinkedIn, Facebook, Instagram y Tik Tok, para así lograr un mayor alcance con el público objetivo y estar en constante comunicación con los mismos, ya sea para resolver inconvenientes del cliente, ofrecer servicios personalizados, ofertas únicas para cada plataforma, mostrar el día a día de la empresa, la cultura organizacional, los trabajadores y también el proceso productivo de cada producto. A su vez, algunas de las redes sociales tendrán objetivos y contenidos exclusivos. LinkedIn se utilizará principalmente para la captación de nuevos trabajadores, junto con lo mencionado anteriormente, pero de una manera formal. La última red social, Tik Tok, se eligió ya que el público objetivo del producto se encuentra principalmente en dicha plataforma, el contenido se generará y publicará de una manera informal, mostrando el “otro lado de la empresa”. Otra actividad importante es la creación de una página web con *e-commerce* para que los clientes puedan realizar sus compras, junto con descuentos exclusivos, y envíos a todo el país. De cada una de las actividades se encargará un nuevo colaborador, por ello el plan también incluye la convocatoria y contratación de un *Community Manager* y un encargado del *e-commerce*.

El plan de acción comenzará una vez que el producto está en la fase de comercialización masiva, ya que ayudará a darlo a conocer, y luego a fortalecer la relación con los clientes.

A continuación, se presenta el plan de acción, junto con los responsables de cada actividad, los recursos físicos necesarios, y el presupuesto para lograrlo.

Ilustración 3 - Plan de acción 3

Actividad	Tiempo		Observaciones	Area Responsable	Recursos Físicos	Terciarización	Recursos económicos
	inicio	Fin					
Crear redes sociales del negocio de Frutas y Jugos*	1/3/2026	31/3/2026	Crear cuenta de la unidad de negocio en las principales redes sociales.	Marketing	Notebooks
Crear y mantener pagina web con e-commerce	1/2/2026	31/12/2027	Marketing	Notebooks	\$3.000 por mes
Contratar colaboradores, uno encargado del e-commerce y un Community Manager	1/2/2026	28/2/2026	Contratar a un colaborador que se encargue solamente de las compras por e-commerce; y otro para las redes sociales	Recursos Humanos	Notebooks, espacio físico	\$115.000 por mes por cada empleado
Diseñar y desarrollar un plan de marketing digital	1/3/2026	31/12/2026	Marketing	Notebooks
Atraer y fortalecer a los clientes	1/4/2026	31/12/2026	Marketing	Notebooks

Ilustración 5 - Presupuesto con Inflación Proyectada

Costos del proyecto por planes de acción y año					
Plan de acción 1	2023	2024	2025	2026	2027
Capacitación de empleados	\$ 5.562.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Asesoría sobre la certificación orgánica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200.000,00	\$ -
Conversión de los cultivos tradicionales a orgánicos	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ -		\$ -
Total*	\$ 29.403.660,00	\$ 20.250.000,00	\$ -	\$ 254.000,00	\$ -
Total	\$ 49.907.660,00				
Plan de acción 2	2023	2024	2025	2026	2027
Adquisición de la maquinaria	\$ -	\$ 2.600.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Fabricación del prototipo	\$ -	\$ 1.658,00	\$ -	\$ -	\$ -
Desarrollo del packaging del producto	\$ -	\$ 1.658,00	\$ -	\$ -	\$ -
Control de calidad	\$ -	\$ -	\$ 1.658,00	\$ -	\$ -
Producción masiva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.374.080,00	\$ 5.374.080,00
Comercialización masiva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.336.868,00	\$ 2.336.868,00
Total*	\$ -	\$ 3.514.476,60	\$ 2.155,40	\$ 9.792.903,96	\$ 9.638.685,00
Total	\$ 22.948.220,96				
Plan de acción 3	2023	2024	2025	2026	2027
Página web con e-commerce	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.500,00	\$ 34.500,00
Contratar colaborador encargado del e-commerce	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.000,00	
Salario del colaborador contratado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000,00	\$ 3.600.000,00
Total*	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.234.815,00	\$ 4.543.125,00
Total	\$ 8.777.940,00				
Total costos planes de acción	\$81.633.820,96				
Aclaraciones					
Los totales están calculados junto a la inflación futura y previamente calculada					

Fuente: Elaboración propia.

Cash Flow y análisis financiero:

Para finalizar con la presentación de propuesta, se presentará el *cash flow*, el cual está compuesto por los ingresos y egresos generales del negocio, estados contables del cierre del ejercicio N.º 50 de la unidad de negocio, como así también de los generados por cada uno de los planes de acción. Todos los importes están calculados en base a la inflación proyectada para cada uno de los años en base al REM, Relevamiento de expectativas de mercado, (Banco Central de la República Argentina, 2022).

Ilustración 6 - Flujo de Caja

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos					
Por venta de mercadería	\$ 333.522.675	\$ 450.255.612	\$ 585.332.295	\$ 743.372.015	\$ 929.215.018
Resultados financieros y por tenencia	\$ 8.908.098	\$ 12.025.932	\$ 15.633.712	\$ 19.854.814	\$ 24.818.517
Otros ingresos	\$ 366.812	\$ 495.196	\$ 643.755	\$ 817.569	\$ 1.021.962
Plan de accion 1	\$ 23.223.411	\$ 31.351.605			
Plan de accion 2				\$ 223.011.604	\$ 278.764.505
Plan de accion 3				\$ 111.505.802	\$ 139.382.253
Extra de los planes de accion*				\$ 58.533.229	\$ 73.166.537
Total de ingresos	\$ 366.020.996	\$ 494.128.345	\$ 601.609.762	\$ 1.157.095.034	\$ 1.446.368.792
Egresos					
Costo mercadería vendida	\$ 332.094.777	\$ 448.327.949	\$ 582.826.334	\$ 740.189.444	\$ 925.236.805
Gastos de comercialización	\$ 891.398	\$ 1.203.387	\$ 1.564.403	\$ 1.986.792	\$ 2.483.490
Gastos de administración	\$ 5.494.931	\$ 7.418.157	\$ 9.643.604	\$ 13.472.115	\$ 16.840.143
Plan de accion 1	\$ 29.403.660	\$ 20.250.000		\$ 254.000	
Plan de accion 2		\$ 3.514.477	\$ 2.155	\$ 9.792.904	\$ 9.638.685
Plan de accion 3				\$ 4.234.815	\$ 4.543.125
Total de gastos	\$ 367.884.766	\$ 480.713.970	\$ 594.036.496	\$ 769.930.070	\$ 958.742.248
Utilidad bruta	\$ (1.863.770)	\$ 13.414.375	\$ 7.573.266	\$ 387.164.964	\$ 487.626.544
Impuesto a las ganancias	\$ (652.319)	\$ 4.695.031	\$ 2.650.643	\$ 135.507.737	\$ 170.669.290
Utilidad neta con planes de accion	\$ (1.211.450)	\$ 8.719.344	\$ 4.922.623	\$ 251.657.227	\$ 316.957.253

Fuente: Elaboración propia.

Principalmente se deberá aclarar que los estados de resultados están proyectados en un período de tiempo el cual está dado por los planes de acción y el objetivo general, incluyendo la inflación proyectada para cada año (REM y estimaciones propias).

Se observa que el primer año de implementación, 2023, la utilidad neta da negativa, es decir se termina con pérdida. El resultado se da ya que los gastos del plan de acción, son mayores a los ingresos que se generan. Aun así, se obtiene un aumento del 7,31% con respecto al año 2021.

Indicadores VAN, TIR, ROI

Se puede observar que los costos totales de inversión de la propuesta son de \$81.633.821, en donde se incluyen los tres planes de acción. En contrario se encuentran los beneficios luego de aplicados los planes, los cuales son de \$807.239.181. La relación entre ambos permite obtener un ROI (retorno de la inversión) de 888,85%. Representa que por cada \$1 invertido se obtiene de ganancia \$8,88.

También se calcularon los indicadores VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno). Los resultados de cada una dieron a conocer que el proyecto es viable económicamente ya que se obtuvo VAN= \$13.605.129, y TIR= 56%, es positiva y se encuentra a 8 puntos de la tasa de referencia utilizada (Tasa Badlar 48%).

Finalmente, la rentabilidad en el año 2027 aumenta un 29,6% (en comparación al cierre del ejercicio N°50), por 0,4 puntos no llega al porcentaje establecido en el objetivo general, pero al ser muy ínfima la diferencia, se recomienda no modificarlo.

Ilustración 7 - Indicadores VAN, TIR, ROI

Inversion	-81.633.820,96
Flujo del periodo 1	\$ (1.211.450)
Flujo del periodo 2	\$ 8.719.344
Flujo del periodo 3	\$ 4.922.623
Flujo del periodo 4	\$ 251.657.227
Flujo del periodo 5	\$ 316.957.253
VAN	\$13.605.129,33
TIR	56%
Beneficios	\$ 807.239.181
Costos	\$ 81.633.821
ROI	888,85%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

A continuación, se desarrollarán las conclusiones que se obtuvieron del informe.

El Trabajo Final de Graduación se basó en la empresa Ledesma, unidad de negocio frutas. Se desarrolló una planificación estratégica en donde se demuestra cómo puede llegar a cambiar, a través de los diversos pasos, la visión que se tiene sobre una empresa, de sus procesos productivos, y a su vez ser una herramienta de gestión de proyectos.

Se comenzó desarrollando el contexto organizacional. En el macro entorno se observa una gran influencia de los factores económicos, la inflación a la que está sometida la sociedad día a día, y que afecta a todos, relacionada con la pobreza ya que se percibe un aumento de la misma producida por los altos precios de los productos y servicios, lo que genera que la población no pueda acceder fácilmente a la canasta básica; sociales, luego del periodo de pandemia 2021/2022, la población se concientiza cada vez más sobre el cuidado del medio ambiente y la salud propia, lo cual podemos observar en el análisis de mercado, en donde hubo un cambio en la modalidades y pensamientos sobre el consumo, aquellos productos que cuidan el ambiente y los animales en su proceso productivo y comercial son los que mayor elección tienen; ecológicos, unido y relacionado a lo mencionado anteriormente, los consumidores están insertos en un planeta en donde sus recursos disminuyen cada día, y esta problemática preocupa principalmente a las nuevas generaciones, nicho de mercado al cual está dirigido inicialmente el producto, y son ellas las que potencian el cambio en el consumo. Luego se analizó los procesos internos de Ledesma Frutas a través de una cadena de valor, junto con sus estados contables, donde se pudo observar que la unidad de negocio cerró con pérdida, baja rentabilidad, sobreoferta del limón y poca demanda de los productos industrializados. Ante dicha problemática de rentabilidad se presenta el proyecto de mejora el cual consiste en una estrategia de enfoque en diferenciación relacionado con la diversificación. El planteamiento principal es incorporar un nuevo producto, jugos bebibles orgánicos, con un plazo temporal de 5 años en Argentina, con proyección de exportación. Se realizará y contemplará todo el proceso productivo y comercial a través de tres planes de acción. La incorporación tendrá la finalidad de atraer nuevos clientes, fidelizar los actuales y volver a captar los perdidos. Se debe realizar un adecuamiento de los procesos tradicionales a orgánicos para poder lograr que el insumo principal sea orgánico, es por ello que en los

planes se incorpora capacitaciones a los empleados, actualmente no trabajan con este tipo de proceso, y así obtener la certificación de producto orgánico. El aumento de los ingresos y las ventas también será a partir de la creación de una página web con *e-commerce* y redes sociales, logrando incrementar el reconocimiento del negocio, la incorporación y acercamiento hacia los clientes.

Al concluir los presupuestos, ingresos y el estado de resultados proyectado, se afirma que el proyecto es viable ya que se obtiene un retorno de la inversión del 888,85%. También llegado al año 2027, momento de calcular si se cumple el objetivo general o no, se observa un aumento de la rentabilidad del 29,6%, por dicho motivo se puede decir que por 0,4% no se cumple con el objetivo general. Aun así, se recomienda realizar la inversión y la propuesta. A la hora de realizar los estados proyectados no se tuvo en cuenta la demanda del producto, ya que la información de la misma no es de fácil acceso.

Recomendaciones

Como último apartado del reporte, se desarrollarán recomendaciones a tener en cuenta para la implementación de la propuesta y años posteriores.

En principio se plantea la incorporación de la demanda proyectada junto con el precio de venta del producto a los estados de resultados, para lograr obtener un resultado más cercano a la realidad.

Se recomienda a la empresa llevar adelante la propuesta presentada en este informe, ya que en primer lugar podrá aumentar los niveles de rentabilidad, alcanzar clientes nuevos y atraer nuevamente a los perdidos. También se utilizarán aquellas hectáreas de campos inutilizadas, junto con el paso del proceso tradicional a orgánico para las frutas cosechadas, esto le dará un mayor valor al producto y posicionará a la empresa en un lugar favorable con respecto al cuidado del medio ambiente y de la salud de la población. En el desarrollo de la propuesta se especifica que la comercialización será solo en algunas provincias del país, es por ello que se debe plantear a largo plazo, cuando el producto sea aceptado y demandado, comenzar a venderlo en todo el mercado interno. También se recomienda no olvidar la posibilidad de entrar al mercado internacional con dicho producto, para ello se necesitará contar con certificaciones orgánicas especialmente para dicha acción.

El proyecto propone tres sabores de jugos, limón, pomelo y naranja, por ello se recomienda evaluar la posibilidad de incrementarlos, no solo sumando nuevas frutas sino también mezclando las ya existentes, pudiendo llegar a elaborar sabores únicos, que diferencien y caractericen a la marca, obteniendo una ventaja sobre la competencia.

Siguiendo con el planteo anterior, se recomienda reducir la producción de aquellos productos en los cuales la demanda está en baja, y traer pérdidas. Pero aumentar e incorporar otros con una alta demanda, los mismos deben estar relacionados con el producto principal que son las frutas, por ejemplo, frutas congeladas, bolsitas con frutas listas para realizar smoothies, entre otros. Los mismos serán realizados a partir de frutas con certificaciones orgánicas.

Como se relató en los análisis del macro entorno, del microentorno y del mercado. Existe una tendencia del consumo a nivel mundial sobre el cuidado del medio ambiente, los animales y la salud de los humanos. Por dicha razón es que se recomienda ampliar la obtención de energías renovables, aumentar la utilización de desechos de una

unidad como insumos de otra, reducir la utilización de agua o reutilizar el 99%. La recomendación es para todas las unidades de negocio que componen Ledesma.

Antes de realizar e incursionarse en las recomendaciones, se propone realizar un estudio de factibilidad en cada una de las incorporaciones que se vayan a realizar.

Nuevas discusiones:

Se recomienda la incorporación de dos herramientas que ayudarán a la gestión de la organización.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral ayudará a planificar, enlazar y monitorizar los procesos de negocio, estrategias y objetivos, a través de indicadores y metas. Transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Se informa a través de él las causantes del éxito actual y futuro. (Norton & Kaplan, 2000)

El CMI se lo presenta como el eje central del modelo de gestión para las organizaciones sociales, ya que éste según (Kaplan & Norton,, 2001) permite determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales estratégicos a través de la utilización de indicadores de gestión y financieros; el CMI además permite el seguimiento de las estrategias para alcanzar los objetivos (Jaquinet-Espinosa, 2015).

La utilización de una estrategia CMR, *Customer Relationship Management*, orientada a la satisfacción y fidelización del cliente ayudará a realizar una gestión integrada de ventas, marketing y atención al cliente. En la revista científica (Llamas Alonso, Lèvy-Mangin, & Sùle Alonso, 2003) se mencionan a (Tzokas & Donaldson, 2000) quienes definen el CRM como un proceso apoyado en nuevas tecnologías que identifica, desarrolla, integra y focaliza diferentes competencias de la compañía en el cliente, con el objetivo de generar un valor superior y a largo plazo a segmentos de clientes, tanto actuales como potenciales, perfectamente identificados. Consideran que detrás del concepto de CRM hay tres aspectos clave: la orientación al mercado, las tecnologías de la información y la integración.

(Srivastava, 1999), en un número especial del Journal of Marketing dedicado a los asuntos y direcciones fundamentales para el marketing, señalan que el CRM es uno de los tres aspectos clave en los procesos de negocio; le atribuyen las funciones de identificar a los consumidores, generar conocimiento, construir relaciones con los clientes v modelar sus percepciones sobre la organización y sus productos.

Bibliografía

Agricultural Marketing Service, USDA. (s.f.). Obtenido de <https://www.ams.usda.gov/services/organic-certification/becoming-certified>

Alibaba. (junio de 2022). *Alibaba*. Obtenido de <https://m.spanish.alibaba.com/p-detail/Industrial-Soda-Maker-Carbonated-Soft-Drink-62001717945.html?language=spanish&redirect=1>

Armstrong, K. y. (2012). *Marketing*. Pearson.

AtisPlast. (junio de 2022). *Mercado Libre*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1102785365-envases-500cc-pet-botella-omega-ctapa-x200-u-plastico-_JM

Austral, U. (Abril de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/campo/2022/04/24/detras-del-tractorazo-mas-del-85-de-los-productores-cree-que-las-recientes-medidas-del-gobierno-perjudicaran-al-campo/>

Banano Tecnia. (2021). Obtenido de <http://www.bananotecnia.com/cursos/cursos-online/curso-online-en-agricultura-organica-manejo-del-suelo-y-nutricion-edafica-para-cultivos-de-exportacion/>

Banco Central de la Republica Argentina. (2022). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado*. Buenos Aires: Banco Central de la Republica Argentina.

Brisas, L. (2022). *Las Brisas*. Obtenido de <https://www.lasbrisas.com.ar/nosotros> (2022). *Caso Grupo Ledesma*.

Codigo Alimentario Argentino Ley N° 18.284, 18.284 (julio de 1969).

Decreto Ley Nacional N° 9.244, 9.244 (Octubre de 1963). Obtenido de <http://www.senasa.gob.ar/normativas/decreto-ley-nacional-9244-1963-honorable-congreso-de-la-nacion>

Eca Industria. (2022). Obtenido de <https://www.ecaagroindustria.com/nosotros>

Food Safety Certificacion. (s.f.). Obtenido de <https://www.foodsafety.com.ar/index.html>

Forbes Argentina. (s.f.). Obtenido de <https://www.forbessummit.com.ar/ponente/27/martin-carro-y-jose-molestina>

Gimenez, P. F. (Diciembre de 2020). *Nutrium*. Obtenido de <https://www.nutriumpfg.com/7-cambios-revolucionado-al-consumo-alimentos-los-ultimos-anos/>

Glassdoor. (junio de 2022). *Glassdoor*. Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/marketing-sueldo-SRCH_KO0,9.htm?clickSource=searchBtn

Gomez, D. B. (2022 de Marzo). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/15/los-alimentos-subieron-75-y-estos-son-los-10-productos-que-mas-aumentaron-en-febrero/>

INDEC. (2022). *Índice de precios al consumidor*. Buenos Aires: INDEC.

INDEC. (2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconomicos*. Buenos Aires: INDEC.

INDEC. (2022). *Valorización mensual de la canasta basica alimentaria y de la canasta basica total* . Buenos Aires: INDEC.

Jaquinet-Espinosa, R. F.-J.-P.-R.-G. (2015). *Control de gestión*. Scielo. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-

Kaplan, R. S., & N. D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*:. España.: Gestión 2000.

Kinver, M. (Junio de 2021). *BBC* . Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57317830>

Konecny, L. M. (Enero de 2022). *The foodtech*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/columnistas/los-aromas-naturales-prevalecen-en-cinco-segmentos-de-bebidas/>

Ledesma. (s.f.). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/frutas-y-jugos/>

Ledesma. (2022). Obtenido de <https://www.ledesma.com.ar/frutas-y-jugos/>

Ledesma, G. (2020). *Memoria y Reporte Integrado 2020, 107º ejercicio*.

Ledesma, G. (2021). *Ejercicio economico N° 50*. Buenos Aires.

Ledesma, G. (2021). *Memoria y Reporte Integrado 2021, 108º ejercicio*.

Ley General de Ambiente N° 25.675, 25.675 (Noviembre de 2002).

Llamas Alonso, R., Lèvy-Mangin, J.-P., & Sùle Alonso, A. (Marzo de 2003). *La estrategia CRM, una vision 360º del cliente*. Mexico: Redalyc org.

Mercado Libre. (junio de 2022). Obtenido de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-935646660-cajon-plastico-con-piso-y-reforzado-apilable-pack-x-12-unid->

_JM?matt_tool=92724942&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14508409196&matt_ad_group_id=140020608239&matt_match_type=&matt_network=g
&

Mintzberg H., Q. J. (1997). *El proceso estratégico*.

Norton, D., & Kaplan, R. (2000). *El cuadro de mando integral*.

Pavelic, I. (Junio de 2019). *El cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Empresas-con-conciencia-pymes-que-velan-por-el-cuidado-del-medioambiente-20190626-0003.html>

Porter. (2009). *Estrategia Competitiva. Tecnicas para el desarrollo de la empresa y sus competidores*. Piramide.

Pura Futta. (2022). Obtenido de <https://purafrutta.com/nuestra-historia/>

Roncancio, G. (2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/ques-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Rosario, D. d. (Julio de 2021). *TELAM*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202107/561650-agtech-tecnologia-aplicada-agro-argentina-potencia-regional.html>

Srivastava. (1999). Marketing, Business Processes, and Share holder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 168-179.

Suja Organic. (2022). Obtenido de <https://www.sujaorganic.com/about/suja-story/>

Tienda nube . (junio de 2022). Obtenido de https://www.tiendanube.com/planes-y-precios?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ar-web-search-brand-region-4-desktop-device_c-id_577919141934&utm_content=brand_precios&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV6z5g_tm-cL74cJfw4tGcVSpJDBovlorww81Fg_MI9MqJJ

Tzokas, & Donaldson. (2000). A research Agenda for Personal Selling and Sales Management in the Context of Relationship Marketing. *Journal of selling and Major Account Management*, 13-30.

Veneta Rosario. (Junio de 2019). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Empresas-con-conciencia-pymes-que-velan-por-el-cuidado-del-medioambiente-20190626-0003.html#:~:text=%22No%20podemos%20negar%20que%20hay,%22%2C%20reconocen%20desde%20Veneta%20Rosario%2C>

Anexos:

Plan de acción N°1

La capacitación en producción orgánica del personal. Banano Tecnia es la que se encargará de la actividad.

El dólar se cotizará a \$206, dólar blue al día 08 de junio del 2022. Quedando un total de \$30.900 la capacitación a cada empleado.

Anexo 1 - Presupuesto de Capacitación en producción

Ilustración 8 - Anexo 1 – Presupuesto de Capacitación en producción

Ecuador, México, Guatemala, Costa Rica y otros países: Precio regular USD 150. BONO 25% DESC. HASTA EL 18 DE ENERO: USD 110
 Colombia: Precio regular 400.000 pesos. BONO 25% DESC. HASTA EL 18 DE ENERO: 300.000 pesos colombianos. No Incluye el IVA
 Perú: Precio regular S/ 400.00. BONO 25% DESC. HASTA EL 18 DE ENERO: S/ 300.00
 Estudiantes: Perú S/ 200.00 – Colombia 238.000 pesos – Otros Países USD 75
 Tarifa no incluye IGV o IVA, ni gastos de envío de certificado en físico

Fuente extraída de: (Banano Tecnia, 2021).

En cuanto al acondicionamiento de los campos, se trabajará con un supuesto precio, el cual será \$10.000 por hectarea. Serán 3.000 hectareas acondicionadas para lograr frutas orgánicas y luego un producto industrial orgánico, por lo que el costo total será de \$30.000.000. Esta acción no solo ayudará a la creación del nuevo producto sino también incrementará los precios de venta de los demás productos del negocio, ya que el ser orgánico puede ser apreciado como un valor agregado.

El costo de la contratación de un asesor para realizar las certificaciones orgánicas es un supuesto. El mismo se conformó a partir de presupuestos de empresas asesoras en diversos rubros.

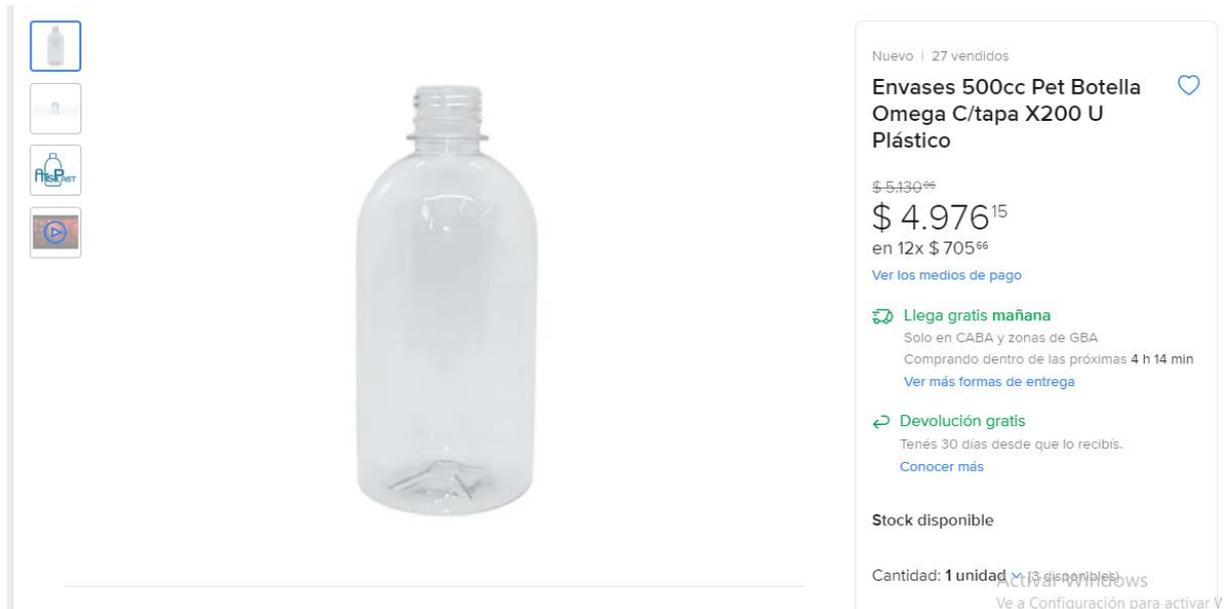
Plan de acción N°2

Se comprará un pack de 200 unidades de envases de plástico PET, para realizar todo el proceso de planificación del producto, actividades equivalentes a la creación del prototipo, del *packaging* y el control de calidad. Es por ello que el precio que figura en la imagen será dividido en tres en el desarrollo del plan.

Para la producción masiva se necesitará 1.080 de los packs de la publicación, ya que cada uno trae 200 unidades, lo cual generará un total de \$10.748.160 (\$5.374.080 por cada año)-

Anexo 2 - Envases 500cc

Ilustración 9 - Anexo 2 - Envases 500cc



The image shows a screenshot of a product listing for a 500cc PET plastic bottle. The product is shown in a central image, with a vertical strip of smaller images on the left. The product details on the right include:

- Envases 500cc Pet Botella Omega C/tapa X200 U Plástico**
- Nuevo | 27 vendidos
- Stock disponible
- Cantidad: 1 unidad
- Activar Windows: Ve a Configuración para activar Windows
- Price: ~~\$ 5.430⁶⁶~~ **\$ 4.976¹⁵**
- en 12x \$ 705⁶⁶
- Ver los medios de pago
- Llega gratis mañana** (Solo en CABA y zonas de GBA. Comprando dentro de las próximas 4 h 14 min. Ver más formas de entrega)
- Devolución gratis** (Tenés 30 días desde que lo recibís. Conocer más)

Fuente extraída de: (AtisPlast, 2022)

Para la comercialización masiva, se utilizarán cajones para el traslado de las bebidas.

En cada cajón entran 60 botellas de 500 cc, ya que el mismo es para 30 litros, por lo que se necesitan 600 cajones. Pero se venden en packs de 12, por ello se deberá adquirir 50 packs de la publicación. La compra se realizará solo los dos primeros meses, ya que luego se utilizarán los mismos. El costo será de \$420.300.

Anexo 3 - Cajón plástico

Ilustración 10 – Anexo 3 - Cajón plástico



The image shows a screenshot of a product listing for a black plastic crate. The product is shown in a central image, with a vertical strip of smaller images on the left. The product details on the right include:

- Cajon Plastico Con Piso Y Reforzado Apilable Pack X 12 Unid**
- Nuevo | 1658 vendidos
- Stock disponible
- Cantidad: 1 unidad
- Price: ~~\$ 9.890~~ **\$ 8.406⁵⁰** 15% OFF
- en 12x \$ 1.192¹¹
- Ver los medios de pago
- Llega gratis mañana** (Solo en CABA y zonas de GBA. Comprando dentro de las próximas 3 h 34 min. Ver más formas de entrega)
- Devolución gratis** (Tenés 30 días desde que lo recibís. Conocer más)

Additional information from the listing:

- 57 opiniones
- MÁS VENDIDO 1º en Cajones y Canastos
- Polipropileno
- 30 Lts
- VENTAIMPORTACIÓN
- LOS MEJORES PRODUCTOS AL MEJOR PRECIO
- CANASTO NEGRO APILABLE
- CAPACIDAD 30LTS
- Ideal para transporte y almacenamiento de mercancía.
- Hecho en polipropileno.
- MERCADOLIDER PLATINUM
- Tu compra está asegurada y protegida por Mercado Libre

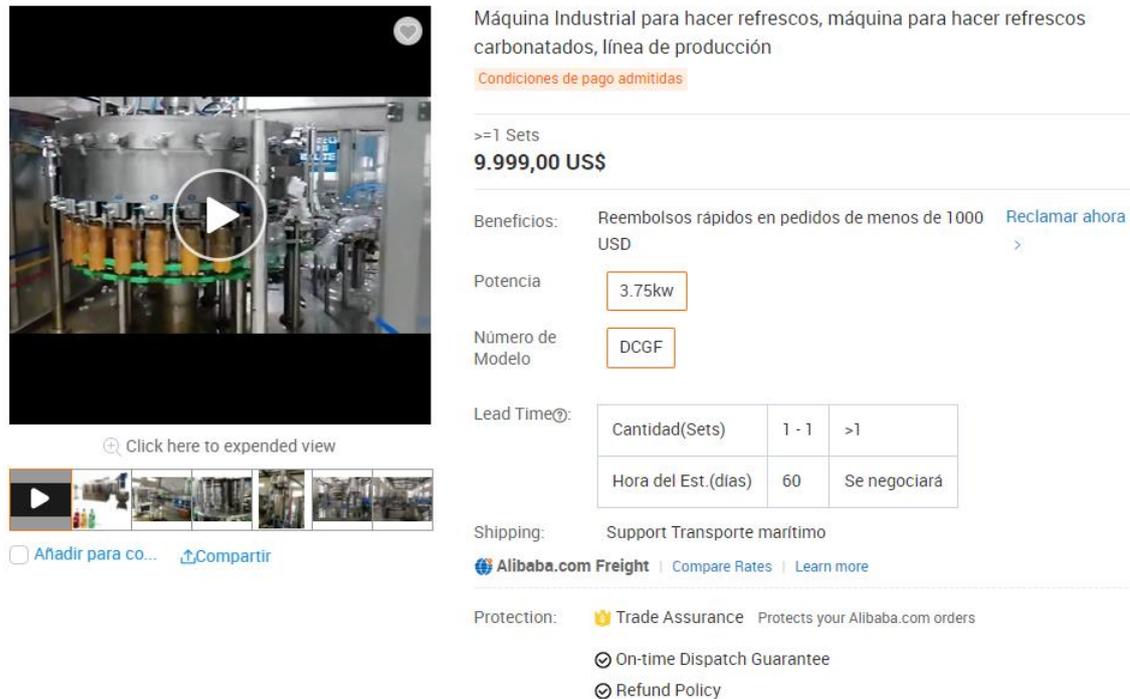
Fuente extraída de: (Mercado Libre, 2022).

Anexo 4- Maquina Industrial:

El dólar se cotizará a \$206, dólar blue al día 08 de junio del 2022. Quedando un total de \$2.060.000.

Tiene una capacidad para producir desde 2.000 a 24.000 botellas por hora.

Ilustración 11 – Anexo 4 - Máquina Industrial



Máquina Industrial para hacer refrescos, máquina para hacer refrescos carbonatados, línea de producción

Condiciones de pago admitidas

≥1 Sets
9.999,00 US\$

Beneficios: Reembolsos rápidos en pedidos de menos de 1000 USD [Reclamar ahora](#)

Potencia:

Número de Modelo:

Lead Time🕒:		
Cantidad(Sets)	1 - 1	>1
Hora del Est.(días)	60	Se negociará

Shipping:
[Alibaba.com Freight](#) | [Compare Rates](#) | [Learn more](#)

Protection: Trade Assurance Protects your Alibaba.com orders

- On-time Dispatch Guarantee
- Refund Policy

Fuente extraída de: (Alibaba, 2022)

Plan de acción N°3

Presupuesto extraído de Tienda Nube, para la realización de un e-commerce. Se elige el plan Plus de \$3.000 pesos por mes, ya que la única diferencia que posee con el avanzado es que en el segundo se puede seleccionar el idioma y posee diversas modenas para abonar.

Anexo 5 - Presupuesto de Tienda Online

Ilustración 12 - Anexo 5 - Presupuesto de Tienda Online

Básico	Full	Plus	Avanzado
Herramientas básicas para empezar a vender con tu tienda online.	Soluciones integradas para potenciar las ventas de tu marca.	Flexibilidad y acompañamiento necesarios para mejorar tu posicionamiento de marca.	Ecosistema de herramientas completo para mejorar la performance de tu negocio.
AR\$ 399 /mes	AR\$ 999 /mes	AR\$ 2,999 /mes	AR\$ 9,999 /mes
2% costo por transacción	2% costo por transacción	1% costo por transacción	0,5% costo por transacción
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productos, visitas y ventas sin límites ✓ Integraciones con medios de pago y envío ✓ Botón de WhatsApp ✓ Atención humana y personalizada por email y chat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones ✓ Promociones y descuentos ✓ Anuncio de tus productos en Instagram, Facebook y Google 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño 100% flexible ✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiples idiomas y monedas

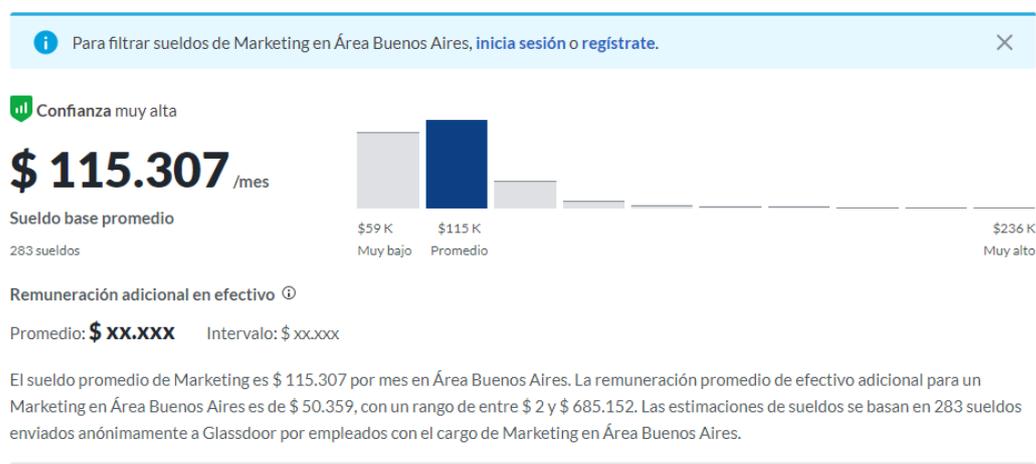
Fuente extraída de: (Tienda nube , 2022)-

Anexo 6 - Sueldo promedio para un empleado del área de marketing.

Ilustración 13 - Anexo 6 - Sueldo para Marketing

Sueldos para Marketing en Área Buenos Aires

Actualizado el 3 de jun de 2022



Activar
Ve a Con

Fuente extraída de: (Glassdoor, 2022)

Aclaraciones

Todas las computadoras necesarias son las propias que ya posee la empresa en las diversas áreas, por ello no son parte del presupuesto.

La fruta fresca, naranjas, limones y pomelos, necesaria como materia prima de los jugos, es proveniente de los campos propios y/o de terceros especificados en el plan de acción N°1.

Todas las actividades serán incluidas en las tareas diarias de cada área involucrada, es por ello que estarán dentro del pago mensual actual de los colaboradores, no incrementando el presupuesto.

Anexo 7 - Estado de Resultados Grupo Ledesma

Ilustración 14 – Anexo 7 - Estado de Resultados Grupo Ledesma

Ingresos	\$ 233.232.640
Costo mercaderia vendida	\$ 232.234.110
Gastos de comercializacion	\$ 623.355
Gastos administrativos	\$ 3.493.281
Resultados financieros	\$ 6.229.439
Otros ingresos	\$ 256.512

Fuente extraída de: (Ledesma, Ejercicio economico N° 50, 2021)-

Anexo 8 - Premisas Generales

Ilustración 15 - Anexo 8 - Premisas Generales

Premisas Generales					
Los ingresos y los egresos estan ajustados a los coeficientes de la inflacion determinados por el REM y por supuestos					
Se toma como referencia el estado financiero N°50 de Ledesma Frutas					
El aumento de ingresos es proporcional a la cantidad de años					
Al aumentar las ventas y los ingresos, los gastos de comercializacion y administracion aumentan un 10% cada uno. Los de administracion lo haran en el año 2023. Y los de comercializacion en el año 2026. Y tambien estan influenciados por la inflacion					
*Al ser fruta organica, los ingresos por ventas aumentarán un 10% ya que también lo hará el precio de la mercaderia a partir del año 2026					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9 - Inflaciones estimadas

Ilustración 16 – Anexo 9 - Inflaciones estimadas

Inflación (2023-2027)												
Variación porcentual interanual/acumulada total nacional	2022	2023	2024	2025	2026	2027						
	54,80%	1,55	43,40%	1,43	35,00%	1,35	29,60%	1,3	27,20%	1,27	24,80%	1,25
			11,40%		8,40%		5,40%		2,40%		2,40%	
Especificaciones												
Cuantificación de la inflación extraída del Relevamiento DE Expectativas de Mercado (REM), realizado por el Banco Central en el mes de diciembre 2021												
Los años 2025, 2026 y 2027 son supuestos. Se puede observar que el porcentaje de disminucion de la inflacion año a año es de 3,4% en base a la proyeccion del REM de los años calculados por el mismo												

Fuente extraída de: (Banco Central de la Republica Argentina, 2022).

Anexo 10 - Rentabilidad 2021 - 2027

Ilustración 17 – Anexo 10 - Rentabilidad 2021 - 2027

Rentabilidad 2027	21,91%
Rentabilidad 2021	-7,64%
Diferencia	29,56%

Fuente: Elaboración propia

